أ. نزعي عزالدين أ. نزعي فاطمة الزهراء

تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

مقدمة:

تحرص الدول المختلفة على التوسع في التعليم بشكل عام، وتوفيره لكل فرد، باعتباره الحركة الدافعة نحو النمو الاقتصادي والاجتماعي، و مواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة، ويحظى التعليم الجامعي بوجه خاص باهتمام متزايد حيث يمثل التعليم الجامعي أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية، باعتبار أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة و التي يمكن إجمالها في ثلاثة مجالات رئيسية هي: نقل المعرفة من خلال التدريس، إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، خدمة المجتمع والبيئة.

ولقد أخذ التعليم الجامعي حديثا آليات متنوعة وعديدة لتحقيق أهدافه ، وأهداف مجتمعاته، ومن تلك الآليات (التجربة والخطأ - تغيير الهياكل التنظيمية – تعديل السياسات والأساليب - تطوير السلوكيات - التركيز على مراقبة جودة المخرجات – التطوير التنظيمي -البحث عن إطار متكامل للتطوير يحقق القدرة على التنافسية والبقاء والنمو) وإن من أحدث آليات تنظيم و تطوير وتحسين الأداء الجامعي إدارة الجودة الشاملة، و عليه إن الأخذ بإدارة الجودة الشاملة للجامعات يساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في الوقوف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين و تطوير الإدارة الجامعية.

و عليه سوف نحاول في هذه الورقة البحثية التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بالتركيز على سبل تحقيقها و معاييرها و أهم المداخل الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في الوسط التعليمي.

I - تعريف الجودة:

عرف Connel الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج بينما يرى Bakerand Abouzeid أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق ويعرفها المكتب القومي للتنمية الإقتصادية ببريطانيا NEDO بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع ، كما يؤكد Garvin أن الجودة لها ثمانية مكونات هي على النحو التالي[1] :

1- الأداء	2- الملامح	3- الاعتيادية	4- التطابق
5- التحمل	6- إمكانية الخدمة	7- القيمة	8- الجودة المتوقعة

وتعرف الجودة في المعهد الأمريكي للمعايير ANSI بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.

ويتعدى مفهوم الجودة في رأي **وليام وهريت** William and Herriet جودة المنتج نفسه ليشمل أيضاً جودة الخدمات ، وجودة الاتصالات وجودة المعلومات وجودة الأفراد وجودة الإجراءات وجودة الإشراف والإدارة وجودة المنظمة لكل ، وهذا ما تؤكد عليه الكتابات الآن أو ما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة [2].

وبالرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات نظر القائمين على صياغة مفهوم الجودة إلا أن هناك اتفاقا على أهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز Competitive Advantage في السوق فلا تستطيع المؤسسات نتيجة للمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها الاستمرار في السوق دون تبنى إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها ، حيث أن فشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.[3]

II -مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي ، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم ..الخ، أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.[4]

وفي إطار المشروع البريطاني للجودة في التعليم العالي ظهرت عدة خصائص للجودة الشاملة في التعليم منها[5]:

أ- إن الجودة تساوي المقاييس المرتفعة مهما اختلفت الفروق بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في التعليم.

ب – إن الجودة تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الإبتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب.

ج – إن الجودة تعني التوافق مع الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية.

د – إن الجودة تشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتنظر إلى المعلم أو الأستاذ على أنه مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم.

III - العناصر التعليمية المرتبطة بالجودة:

وتشمل المبنى التعليمي, والطلبة, والإدارة التربوية والتعليمية., والمدرسون, والمنهج التعليمي, والبحوث.

1- المبنى التعليمي وتقنيات التعليم (المنشآت والمعامل والمكتبة....الخ).

وهو يشمل تصميم المبنى, وتأثيراته النفسية على الطالب والمعلم, من حيث الشكل والسعة والتكييف والتهوية والموقع وأيضاً تصميم الفصول وإضاءتها وألوانها, وما تحتويه من أدوات تعليمية ووسائل تقنية, وكذلك المختبرات, وأجهزة الحاسب الآلي المزودة بأحدث برامج التعلم, وكذلك الورش العملية والمهنية الملائمة والمزودة بالآلات الحديثة للتدريب والمتبعة أصول السلامة, والعناية بالصحة والتي تشمل وجبة الغداء المقدمة والمطعم, أي الاهتمام ببيئة التعليم ككل.

2- الطلبة:

وهم المستقبل, والمخرجات التي نتطلع بأن تكون في أحسن مستوى, وهم أساس العملية التعليمية, والذي من أجلهم قام هذا الصرح الكبير للتعليم.

3_ الإدارة التعليمية والتعليمية:

وهي الكوادر البشرية التي تقوم في إدارة المؤسسات التعليمية, حيث يجب أن تتوفر كوادر إدارية و تعليمية متخصصة ومدربة, تتحلى بصفات قيادية تعليمية, وتحمل شهادات متخصصة, ويجب أن يخضع الكل لدورات تدريبية وتطويرية, للإطلاع على ما يستجد من نظريات تعليمية وتدريبية, لزيادة إنتاجيته وكفاءته, كما يجب أن يخضع للتقويم المستمر.

4- المعلمون أو الأساتذة:

يعد المعلم أو الأستاذ أهم ركيزة أساسية في العملية التعليمية, لذا يجب الاهتمام بإعداده والرقي بكفاءته, وتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه, عن طريق التدريب المستمر, وتوفي ر الجو المناسب له في الفصل أو المعمل أو المكتب, ومنحه الحوافز المناسبة.

5- المنهج التعليمي:

وله أهمية قصوى في جذب الطالب للتعلم, و يجب تطوير المناهج حتى تتواكب مع ما يفرضه احتياج سوق العمل ومتطلبات المجتمع, كما أن للشكل أهمية من حيث الطباعة والورق والألوان مع المضمون العملي المفيد, أي أن يتماشي تطور وتقدم المناهج, مع تطور وتقدم المجتمعات, فمن لا يتقدم يتقادم.

6- البحوث:

للبحوث دور فعال في التنمية الوطنية بشكل عام, ولا نستطيع أن نتجاهل أهمية البحوث في تطوير الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم, لهذا يجب إعطاء البحوث الأهمية المناسبة, وذلك من خلال تشجيع الدارسين على إجراء البحوث من أجل خدمة المجتمع وحل مشاكله, ولا يتأتى هذا إلا عن طريق التدريب المستمر على مهارات البحث العلمي وأساليبه, وهذا يتطلب بالضرورة[6]:

أ -تأهيل جميع الأكاديميين في الجامعة في مجال البحث العلمي.
ب -إنشاء وحدات ومراكز أبحاث متخصصة.
ت -منح جوائز مادية ومعنوية للمبدعين في مجال البحث.
ث -وضع ميزانية خاصة للبحث العلمي.

IV - **معايير الجودة الشاملة في التعليم:**

يعمل النظام التعليمي كأي نظام إنتاج آخر وفق إستراتيجية معينة تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والبناء الثقافي السائد داخل النظام، والمناخ التنظيمي والتقدم التقني والمصادر المادية والبشرية التي يوفرها النظام، وحاجات ورغبات ممولي النظام ، لذا فإنه يهتم بأن تكون مخرجاته متفقة والمواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج من خلال السعي الدائم إلى استخدام معايير لقياس الجودة وضبطها، و من بين هذه المعايير نجد:

أولا: معايير كروزبي

حدد فليب كروزبي Crosby أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) وهي[7]:

1- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.

2- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.

3 - منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

4 - تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

ثانيا:معايير بلدرج

طور مالكوم بلدرج M. Baldrige نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه.

ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملاً للتطوير التعليمي وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (7) مجموعات هي[8]:

1 - القيادة (90 نقطة): وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.

2 - المعلومات والتحليل (75 نقطة) وتشمل: إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل واستخدام مستويات التحصيل المدرسي.

3 - التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي (75 نقطة) وتشمل: التطوير الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.

4 - إدارة وتطوير القوى البشرية (510 نقطة) وتشمل: تقويم وتخطيط القوى العاملة، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.

5 - الإدارة التربوية (50 نقطة) وتشمل: تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل وإلتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية كعمل

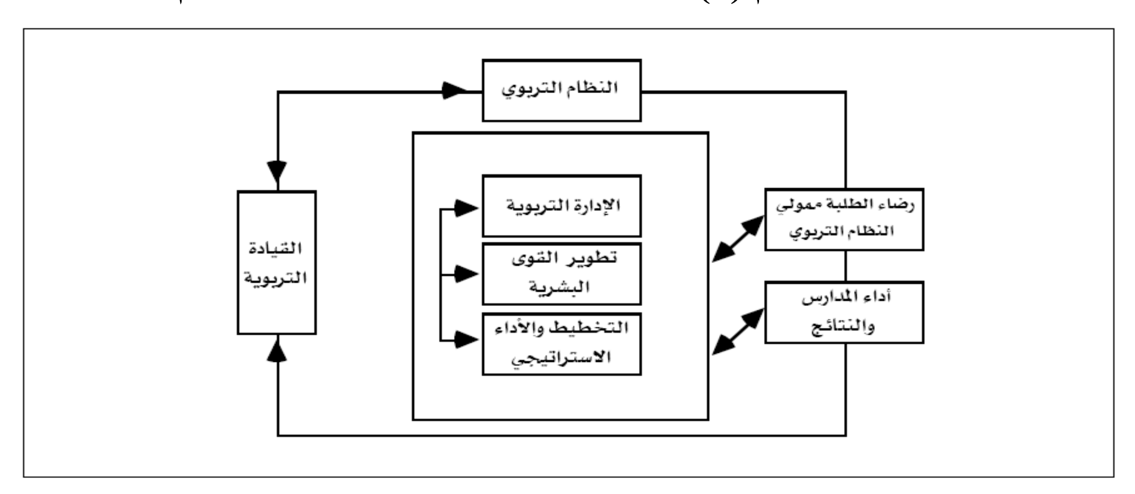
اقتصادي.

6 – أداءالمدارس ونتائج الطلبة (230 نقطة) وتشمل: نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس كعمل اقتصادي.

7 – رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (230 نقطة) وتشمل: حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضاء الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

ويوضح الشكل رقم (1) التفاعل بين مجالات معايير بلدرج لضبط جودة أداء النظام التعليمي.

الشكل رقم (1). التفاعل بين مجالات معايير جودة التعليم



المصدر: عبدالجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية"، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، العدد (30) (2000).

ثالثا: معايير التقويم الشامل

قدمت حركة التقويم الذاتي الشامل للتعليم بعض المعايير التي وتضمن شموله، وطور أنصارها خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات يعتقدون أنها تغطي تقويم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذه المعايير بعد إعادة صياغتها هي[9]:

أ – الأهداف:

1 – مدى صلاحية الأهداف لأن تكون مرشداً فعالاً لتوجيه حاضر المؤسسة التعليمية ومستقبلها.

2 – مدى تناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة ومساهمتها في إنجازها.

3 – مدى توفر القدرات التخطيطية الكافية كماً والملائمة نوعاً لصياغة الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف.

4 – مدى انسجام سياسات وإجراءات القبول في المؤسسة التعليمية.

5 – مدى قدرة أهداف المؤسسة التعليمية على إبراز هويتها المميزة لها من غيرها.

ب – تعلم الطلاب:

1 – مدى تقويم الطلاب لنظام الإرشاد والإشراف الذي توفره لهم المؤسسة التعليمية.

2 – مدى مستوى تسرب الطلاب من المؤسسة التعليمية.

3 – مدى توفر برامج ومصادر للتعليم الفردي أوالتعويضي للطلاب.
4 – مدى فاعلية إدارة شؤون الطلاب.
5 – مدى توفر شواهد على وجود تقدم مقبول نحو تحقيق أهداف التعليم.

ج – الهيئة التعليمية:

1 – مدى ملاءمة الإجراءات والسياسات الحالية لتقويم أداء الهيئة التعليمية.
2 – مدى تحقيق البرامج الراهنة المتعلقة بتحسين التدريس وتطوير الهيئة التعليمية لأهدافها.
3 – مدى تقبل السياسات والإجراءات الحالية المتعلقة بشؤون الهيئة التعليمية.
4 – مدى ملاءمة مرتبات الهيئة العلمية للمنافسة.
5 – مدى كفاءة الأداء الوظيفي للهيئة التعليمية.

د – البرامج التعليمية:

1 – مدى توفر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدى المؤسسة التعليمية.
2 – مدى مساعدة سياسات وإجراءات مناسبة لفحص وتقويم البرامج القائمة لدى المؤسسة التعليمية.
3 – مدى مساعدة محتويات برنامج الإعداد العام على الإثارة والتحفيز الفكري للطلاب.
4 – مدى كفاءة وانسجام البرامج التعليمية مع أهداف المؤسسة التعليمية.
5 – مدى تقديم المكتبة خدمات جيدة للهيئة التعليمية والطلاب.

هـ – الدعم المؤسسي:

1 – مدى ملاءمة المبنى التعليمي لحجم الطلاب وطبيعة البرامج التعليمية.
2 – مدى توفر خطط طويلة المدى لتطوير المباني والأجهزة التعليمية.
3 – مدى مساهمة المرتبات والمخصصات المقدمة للعاملين في مجال الخدمات المساندة في جذب العناصر الجيدة لهذا المجال.
4 – مدى توفر الإجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين في مجال الخدمات المساندة.

و – القيادة الإدارية:

1 – مدى اهتمام القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية بالتخطيط.
2 – مدى تكوين علاقات عمل فعالة بين المدير والإداريين في المؤسسة التعليمية.
3 – مدى ضمان السياسات والإجراءات الإدارية لفعالية إدارة المؤسسات التعليمية.
4 – مدى توفر الإجراءات والسياسات المناسبة لتقويم أداء الإداريين وتطويرهم مهنياً.
5 – مدى تحسين مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة والموضوعية في سياسة التوظيف الحالية.

ز – الإدارة المالية:

1 – مدى تكافؤ ميزانية المؤسسة التعليمية مع المؤسسات المماثلة الأخرى.
2 – مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية لدى المؤسسة التعليمية.
3 – مدى تكافؤ التكاليف والمصروفات مع نظيرتها في المؤسسات المماثلة.
4 – مدى استثمار المؤسسة التعليمية لمصادرها وممتلكاتها المادية والمالية بطريقة جيدة.
5 – مدى حرص المؤسسة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمصادرها المالية والبشرية.

م – مجلس إدارة المؤسسة التعليمية:

1 – مدى مساهمة الإجراءات والسياسات في كفاءة سير الأعمال بهذا المجلس.

2 – مدى فهم أعضاء المجلس للفرق بين صياغة السياسات وتطبيقها.

3 – مدى تفاعل الأعضاء مع الجمهور الخارجي.

4 – مدى مساهمة هذه المجالس بفاعلية في تطوير المؤسسة التعليمية.

ط – العلاقات الخارجية:

1 – مدى مساهمة أنشطة المؤسسة التعليمية في الرقي بالأوضاع الاقتصادية والثقافية والصحية والاجتماعية للسكان في البيئة المجاورة لها.

2 – مدى تمتع المؤسسة التعليمية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.

3 – مدى ارتباط المؤسسة التعليمية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.

4 – مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

ي – التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية:

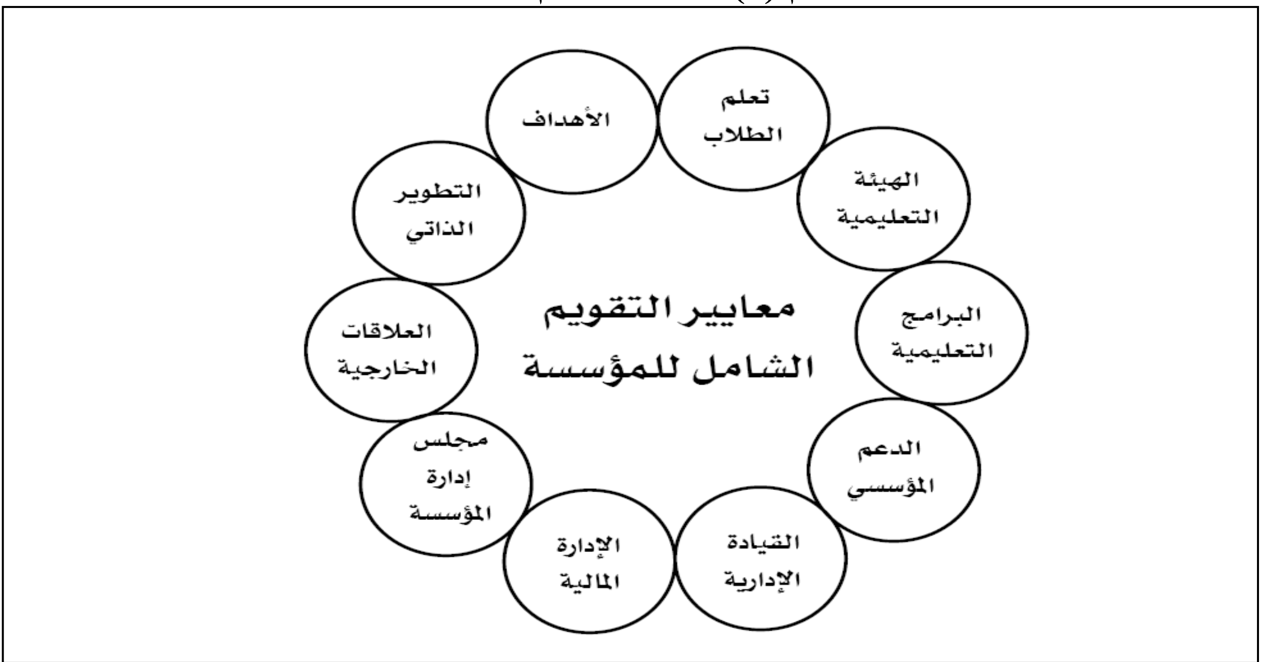
1 – مدى دعم المؤسسة التعليمية لجهود الابتكار والتجريب.

2 – مدى توفر الاتجاهات الإيجابية نحو التطور الذاتي لدى منسوبي المؤسسة التعليمية.

3 – مدى توفر إجراءات ملائمة للتطور الذاتي لدى المؤسسة التعليمية.

والشكل رقم (2) يوضح معايير التقويم الشامل

شكل رقم (2). معايير التقويم الشامل.



المصدر: عبد المحسن النعساني، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، 2003.

رابعا: معايير الجودة الشاملة عند ديمنغ Deming

ويعد نموذج ديمنج للجودة الأنسب في هذا المجال ، ويرتكز هذا النموذج على تحسين مستوى الأداء في المنشأة أو المؤسسة من خلال مبادئه الأربعة عشر المشهورة التي أصبحت أساساً لمفهوم الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي[10]:

1 - وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة .
2 - تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الطلاب تحمل المسؤولية .
3 - عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب .
4 - توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الطلاب خلال كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذه الانتقال
5 - التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد
6 - الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية .
7 - الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكار والإبداع .
8 - تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة .
9 - كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات .
10 - التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه .
11 - تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد ، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء .
12 - تحسين وتفعيل العلاقات من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض
13 - إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد .
14 - تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع.

V - محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تعددت محاور الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لتشمل عدداً من المجالات ويمكن تحديد أهمها فيما يلي[11]:

أولاً : جودة الإدارة التربوية والتشريعات واللوائح : و تشتمل على:

1 - تحديد الأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة :

وذلك يساعد المؤسسة على تعرف مدى قدرتها على البدء بتنفيذ برامج وأنشطة إدارة الجودة الشاملة, ويمكن معرفة ذلك من خلال الإجابة على بعض الأسئلة:

- هل التغيير ضرورياً للمؤسسة , وهل هناك حاجة ماسة لإحداثه ؟
- هل لدى قادة المؤسسة الرغبة الحقيقية لإدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة ؟
- هل تثق الإدارة بالأفراد العاملين في المؤسسة ؟
- هل لدى الإدارة الاستعداد الكافي لمواصلة الالتزام سنوات عدة لغايات دعم وتمويل برامج وجهود إدارة الجودة الشاملة ؟

2 - اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة :

وهذه المدخلات هي بمثابة العناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام التعليمي من أداء وظيفته وتشمل (المعلمين , الطلاب , الإداريين , والمواد التعليمية والتسهيلات) , ويتم اختيار المدخل الملائم من خلال[12]:

- تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وإيجاد القيادة التي تجعل الرؤية حقيقية وواضحة.
- استثمار إمكانات المؤسسة في عملية التطوير والتحسين .
- وضع نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر .
- توفير التدريب والتعليم المستمر.
- تحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بدقة .
- وضع نظام للمكافأة والاعتراف بالتميز والإبداع.
- السعي للحصول على الالتزام الكامل والدعم المستمر .
- التركيز على تلبية احتياجات المواطن لتحقيق النجاح والتميز .

3 -تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة :

- توفير الموارد المالية والفنية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
- تهيئة جميع أفراد المؤسسة (العاملين فيها) نفسياً وذلك لفهم وتقبل المفاهيم و الممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
- العمل الجماعي وتنمية روح العمل في فريق .

4 -التدريب والتعليم المستمر:

- تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة .

5 -تحديد حاجات ورغبات المستفيدين:

- التعرف على احتياجات الأفراد في المؤسسة التعليمية على كافة النواحي الاجتماعية والنفسية والثقافية و الاقتصادية .
- التعرف على احتياجات المؤسسة .
- دمج احتياجات الأفراد والمؤسسة دون تعارض وبالتالي العمل على تنمية العلاقات الإيجابية بين الأفراد في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات مع بعضها البعض بحيث تصبح البيئة المحيطة ذات علاقات واتصال مشترك تعمل جميعاً على تحقيق التنمية المستدامة في ضوء العملية التربوية .

6 -تبني برنامج إعلامي لغايات نشر الوعي .

ولتحقيق ذلك يتم :

- تنظيم دورات تدريبية متخصصة عن الجودة الشاملة.
- إقامة الندوات العامة في مجال إدارة الجودة الشاملة .
- إعداد كتيبات إرشادية وتوزيعها على المعنيين.
- إعداد الدراسات الميدانية والأبحاث الإجرائية حول الموضوع ونشر نتائجها في المجلات والدوريات.
- تبادل الخبرات والتجارب مع الأجهزة والمؤسسات المعنية في القطاعين الخاص والعام.

ثانياً : جودة المنهج : ويتطلب هذا :

1 - إعادة بناء المناهج الدراسية وتطوير وأهدافها محتوياتها وطرق تدريسها وأساليب تقويمها حتى تكون أكثر توافقاً مع البرامج التطبيقية للجودة الشاملة.

2 - وضع أطر تخطيطية متكاملة لمنظومة التعليم من خلال:

- دراسة تحليلية لواقع نظام التعليم بأبعاده المختلفة .
- الانطلاق من الواقع وتطويره .
- التخطيط لصياغة رؤية مستقلة لإدخال برامج الجودة الشاملة .

بحيث يتوفر في المناهج وضوح الأهداف وواقعيتها وإمكانية تحقيقها, سلامة المحتوى وحداثته وشموله, تلبيتها لمطالب الدارسين واهتمامهم, وإشباع رغبات أولياء الأمور ومطالب المجتمع, الدقة العلمية وحداثتها[13].

ثالثاً :جودة المدرس (عضو هيئة التدريس)

يحتل المدرس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها معلمون أكفاء مدربون تدريباً كافياً ولتحقيق ذلك يجب توافر عدد من الكفايات لهم.[14]

- كفايات شخصية :

يتحمل المعلم المسئولية و يثق بنفسه, يحسن التصرف, يتمتع بالحيوية والنشاط, يتحلى بمهارات التفكير العلمي, والالتزام في سلوكه والالتزام بمواعيد العمل, وإنجاز المهام التعليمية بإخلاص

- العلاقة مع الزملاء والإدارة التعليمية :

يتعامل المعلم باحترام مع الزملاء والإدارة التعليمية، يتعاون مع الزملاء والإدارة التعليمية في تحسين جودة العملية التعليمية، يتقبل المعلم وجهات نظر الزملاء والإدارة التعليمية بصدر رحب، يستجيب لما يسند إليه من أعمال ، يعمل على عمل علاقة ودية مع الزملاء والإدارة .

- العلاقة مع الطلاب :

يقيم المعلم علاقات ودية مع الطلاب، يوفر مناخاً صفياً يتسم بالتعاون، يستمع لوجهات نظر الطلاب يقدر جهود الطلاب، يسهم في حل الخلافات التي تحدث بين الطلاب، يحدد وقتاً لمقابلة الطلاب خارج الفصل الدراسي لمساعدتهم على تلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

- كفايات التدريس :

يترجم المعلم الأهداف التدريسية العامة إلى أهداف سلوكية ، يحدد المعلم المفاهيم والحقائق المنظمة في التدريس ، يربط موضوعات المقرر الدراسي ببعضها ، يستخدم طرق تدريس متنوعة ، يستخدم وسائل تعليمية مناسبة ، يربط المادة العلمية بالبيئة ، يضبط الفصل ، متمكن من مادته العلمية ، يلتزم بخطة المادة ، يتفهم خصائص مراحل النمو المختلفة للطلاب .

- كفايات التقويم :

ينوع الأستاذ الواجبات بحيث تراعي الفروق الفردية بين الطلاب، يستخدم أسئلة متنوعة تثير التفكير، يستخدم نتائج الطلاب في تحسين مستواهم، يوظف الأستاذ نتائج التقويم لتعديل طرق التدريس وتحسين أدائه.

-كفايات التحسين المستمر :

يتعرف الأستاذ على الأحداث الجارية والتغيرات التربوية في مجال المادة التي يدرسها ، يستخدم الأستاذ المراجع الحديثة المتعلقة بالمادة التي يدرسها لإثراء المقرر، يسعى لتنمية مهاراته من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية ، يعمل على تحسين جودة أساليب العمل بصفة دورية ، يحرص حضور اللقاءات والندوات العلمية والزيارات الميدانية لتحسين أدائه .

رابعاً :جودة الوسائل والأساليب والأنشطة

ويتم ذلك باستخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن أن توظف من قبل القيادات التربوية و التعليمية و الإدارية وذلك لمساعدتهم على الإطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط والتحليل والتقويم والرقابة و التدريس .

خامساً : جودة الطالب

يعتبر الطالب محور العملية التربوية والغاية التي تتطلبها عملية التعليم ، ولجودة الطالب لابد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه ومنها [15]:

- التركيز والانتباه والإصغاء من أجل تقبل المثيرات من قبل الأستاذ ومجموعة الطلاب أثناء الحوار.
- الاستجابة: بحيث تكون الاستجابة وفقاً لاستيعاب المعلومات.
- التفاعل الصفي وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الحصة والاستجابة لها.
- الالتزام بالنظام المدرسي والأكاديمي والسلوكي.
- التقييم والتقويم الذاتي: ويتم ذلك من خلال مراجعة الطالب ذاتياً لسلوكياته ومعلوماته.
- شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب بحيث يؤخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب الشخصية والسلوكية للطالب والقدرات العقلية.
- مناسبة عدد الطلاب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد .
- توافر الخدمات التي تقدم للطالب .
- تعزيز دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم.
- تعزيز صلة الطالب بالمكتبة .

سادساً : جودة البيئة المحيطة.

ويتمثل ذلك في ربط المدرسة أو الجامعة بما حولها، حيث إن المدرسة الحديثة تعتبر مدرسة المجتمع[16]، حيث تعدهم للحياة وذلك بإعطاء الفرد قدر أساسي من المعارف والمهارات والاتجاهات والمبادئ التي تجعله صحيح الجسم، سليم النفس، وتجعله عضواً صالحاً.

كذلك يجب أن يكون للأولياء الأمور دور من خلال مشاركتهم في التوجيه والمتابعة والرقابة على اعتبارهم مدخلاً مهماً لنظام إدارة الجودة الشاملة .

سابعاً : جودة المباني التعليمية .

جودة المباني وتجهيزاتها، تعتبر أداة فعاله لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية. فيجب أن تتوافر في المباني التسهيلات المادية والمعنوية مثل القاعات والتهوية والإضاءة، والمقاعد، والصوت، وتوفر درجة الأمان فيها لما لذلك من أثر على قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ثامناً : جودة التمويل والإنفاق التعليمي .

تعتبر جودة التعليم متغيراً تابعاً لقدر التمويل التعليمي ، فتوفر الأموال له أثره في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها ، ولأهمية عملية التمويل التعليمي ، دعت الاتجاهات الحديثة المهتمة باقتصاديات التعليم إلى الاهتمام بهذه العملية من أجل تحقيق التنمية وتلبية الطلب المتزايد على التعليم عن طريق توفير الدعم المالي سواء من قبل الدولة أو بدعم ذاتي .

تاسعاً : وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة ويشمل ما يلي :

وضع معايير لقياس الأداء, المتابعة, التقويم, التغذية العكسية:

إن نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم ليس سهلاً وإن كان ممكناً ، بل يعد من أكبر التحديات التي تتطلب مزيداً من الصبر والالتزام ، كما أن هذا الأسلوب ليس علاجاً سريعاً ، بل يتطلب فكراً بعيد المدى وتخطيطاً طويل الأجل لإعطاء نتيجة إيجابية ، إذ أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً في ثقافة العمل ، أي الطريقة أو الممارسة اليومية التي يؤدى بها العمل بالإضافة إلى أن هذه الفلسفة لا تعني أن الجودة هدف محدد نحققه ونحتفل به ومن ثم ننساه ، بل تعبر الجودة عن هدف متغير ، أي تحسين الجودة بصفة مستمرة ، ولتحقيق ذلك الهدف يجب التغلب على بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومنها على سبيل المثال لا الحصر[17] :

1 -المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار :

ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على اللامركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات بحيث يُعتمد على اتخاذ القرارات على المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من القاعدة لا القمة ، أي العاملين في الميدان (المدرسين) والمستفيدين (الطلاب ، أولياء الأمور ، المجتمع) .

2 –ضعف نظام المعلومات في القطاع التربوي و التعليمي واعتماده على الأساليب التقليدية مما يصعب توصيل المعلومات لصانعي القرار في الوقت المناسب .

3 –عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة لتجربتها ومحاولة تطبيقها .
4 –التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي و التعليمي إلى ميزانية كافية.
5 –الإرث الثقافي والاجتماعي: حيث سيواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقاومة كبيرة من قبل الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.

VI - مراحل و إجراءات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من المرور بخمس مراحل رئيسة هي[18]:

1 –المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد) وفيها يتم:

- صياغة رؤية المنظمة أي الجامعة.
- وضع أهداف المنظمة أي الجامعة.
- إعداد السياسة المدعمة للخطة الإستراتيجية للجامعة.
- تخصيص الموارد اللازمة لتخطيط و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهذه المرحلة تتطلب التزام الإدارة العليا واتخاذها للقرارات بطريقة حاسمة لا تقبل التردد ، وإقناع الجميع بالحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة.

2 –المرحلة الثانية : (مرحلة التخطيط) وتتمثل مهامها في:

- استخدام صياغة رؤية الجامعة وأهداف وسياساتها.
- القيام بعملية التخطيط التفصيلي.
- إعداد خطة التطبيق.
- جعل عملية تخصيص الموارد اللازمة أمراً واقعاً.

3 –المرحلة الثالثة :(مرحلة التقويم والتقدير).

وتتضمن توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل الأخرى ، وتعتمد في ذلك على التقويم وقوائم الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية ، وتقويم تقدير إدراكات الأفراد والجماعات ، ونواحي القوة والضعف ، وتتمثل مهام هذه المرحلة في:

-التقويم الذاتي – التقدير الذاتي – المسح الشامل للعملاء - إرجاع الأثر التدريبي.

4 –المرحلة الرابعة :(التطبيق)

وفيها تتم الاستفادة من الاستثمارات التي تم انجازها مسبقاً والبدء في عمليات التدريب الفعالة للمديرين و العاملين ، كما يتم العمل بتقويم وتطوير العمليات ، وإحداث التغييرات اللازمة من قبل فرق متخصصة.

هذه الفرق والتي تسمى(فرق دوائر الجودة) ومن مهامها:

- وضع جدول زمني للخطة (التي تم الإشارة إليها في المرحلة الثانية).

- تقويم ومراقبة الجودة في أقسام الكليات.

- العمل على تحسين الجودة في الأماكن التي تحتاج ذلك ونشر ثقافة الجودة فيها .

- استخدام مدخل حل المشكلة في تحديد المشكلات ، التي تواجهها الجامعة والعمل على توفير الحلول المناسبة.

5 - المرحلة الخامسة(تبادل ونشر الخبرات)

بعد أن تكون المراحل السابقة قد وفرت أساساً معرفياً وسياسات محددة ، وبعد أن تكون المؤسسة (الجامعة) قد تغلبت على مقومات التغيير ، وبدأ الحديث عن تحقيق النجاح ، ونتيجة الخبرة المكتسبة تبدأ المؤسسة (الجامعة) في العمل على تعزيز تبادل الخبرات ونشرها بين كلياتها وأقسامها المختلفة.

VII - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

من أجل تطوير خطة عمل إجرائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، لابد من توافر مجموعة من العناصر الأساسية، والتي تعد متطلبات رئيسية لخطة عمل إجرائية لإدارة الجودة الشاملة و هي كالتالي:

1 - دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
2 - التمهيد قبل التطبيق: زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
3 - توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
4 - شمولية واستمرارية المتابعة: من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
5 - سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
6 - تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
7 - المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.

VIII -المداخل العالمية الحديثة في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لقد تبنت العديد من الجامعات فلسفة الجودة الشاملة في معظم الدول ، والجدير بالذكر أن المداخل التي استخدمتها تلك الجامعات في عملية التنفيذ قد اختلفت من مجتمع لآخر ، فعلى سبيل المثال تبنت بعض الجامعات في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا مدخل توكيد الجودة Quality Assurance وأخذت بعض الجامعات

البريطانية بالمواصفة البريطانية ، التي يطلق عليها اسم BS 5750 للوصول إلى الجودة الشاملة في حين استخدمت بعض الجامعات اليابانية ما يسمى بنظام **بيت الجودة** (Quality of The House) وأخذت به بعد ذلك الجامعات الأمريكية. وفي ما يلي عرض لهذه المداخل:

1. مدخل توكيد الجودة:

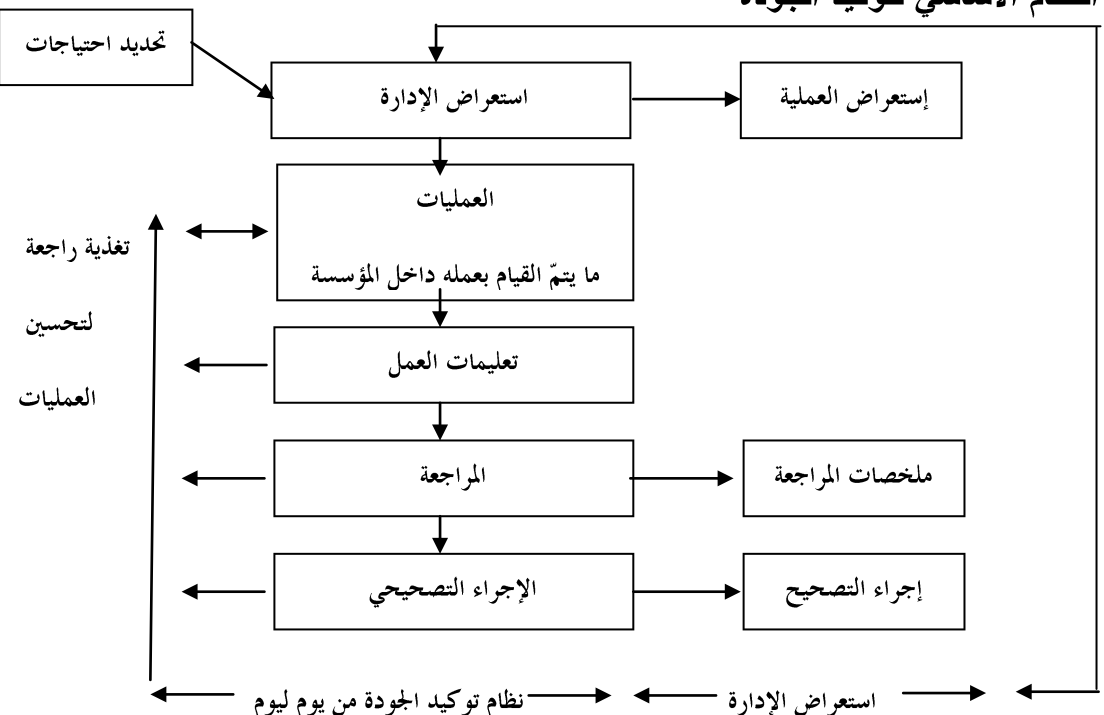
انتشر هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لتوكيد الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام 1993، حيث ترتب على نتائج وتوصيات هذا المؤتمر إنشاء مراكز دولية لتوكيد الجودة والتقويم في بعض الجامعات الأوربية.

ويقصد بتوكيد الجودة منع حدوث الأخطاء وضمان الأداء الجيد من أول مرّة، وهذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة، ويختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها، وعموما توجد مجموعة من الصفقات التي تميّز هذا المفهوم [19]، وأهمّ ما يميّز مدخل توكيد الجودة ما يلي:

- وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة.
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل.
- قياس الأداء بدقّة من خلال معايير الأداء الجيّد.
- وجود إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة لمراقبة العمل وتطويره.

والشكل التالي يوضح النظام الأساسي لتوكيد الجودة.

الشكل (3): النظام الأساسي لتوكيد الجودة



المرجع: نصر الدين حمدى، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،2008، ص 52.

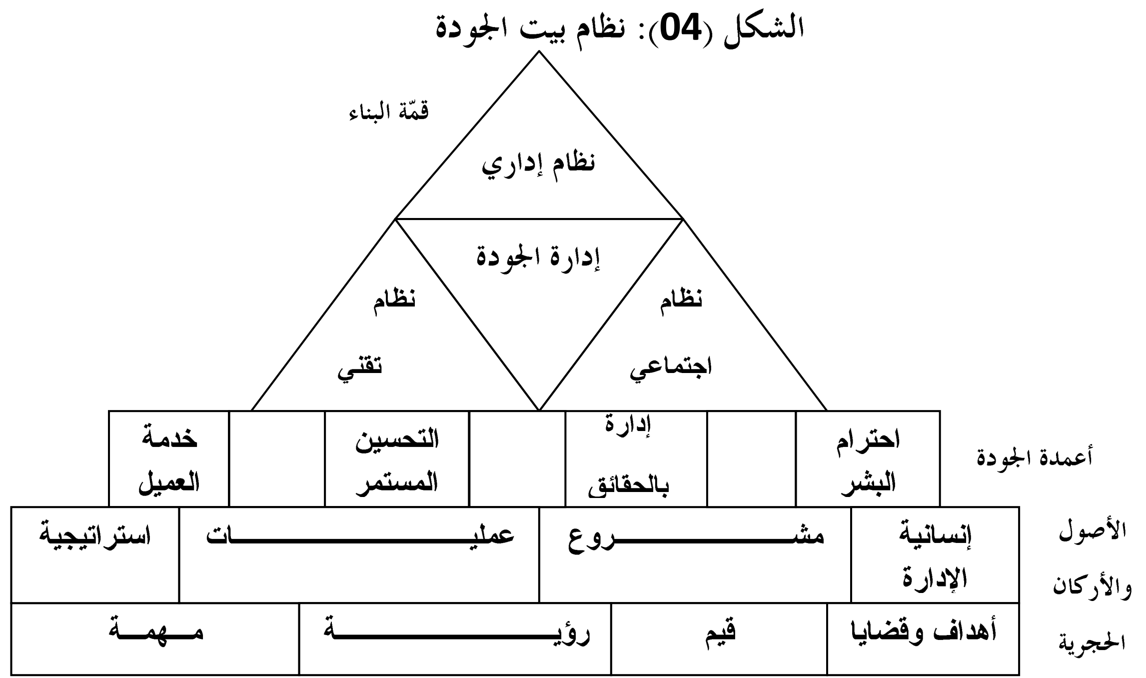
من خلال الشكل السابق يرى الباحث إمكانية تطبيق نظام توكيد الجودة على مستوى الجامعة وذلك من خلال الاهتمام بتلبية الحاجات والعمل على التقويم، ومن ثمّ التطوير والتحسين المستمر من خلال مراقبة الإدارة الجامعية مستفيدة بذلك من نظام التغذية الراجعة الّتي تشير إلى الإستفادة من الأخطاء حتّى لا تحدث أو تتكرّر في المستقبل.

2. فكرة بيت الجودة:

بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة، وأخذت بها الجامعات اليابانية **ويقصد** ببيت الجودة: "مجموعة من المفاهيم والمبادئ الّتي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة".

والشكل التالي يوضح نظام بيت الجودة:

الشكل (04): نظام بيت الجودة



المرجع: نصر الدين حمدى، مرجع سبق ذكره، ص 54.

هذا وبالنظر المتأمل إلى المكونات الأساسية لفكرة (بيت الجودة) يمكننا الاستفادة من هذا النظام من خلال:

- السطح أو البنية الفوقية، وتتكوّن من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي: النظام الاجتماعي، النظام الإداري والنظام التقني.
- ركائز الجودة وهي: خدمة العميل، احترام البشر، الإدارة بالحقائق والتحسين المستمر.
- الأصول والأركان الحجرية الّتي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكوّن كلّ منها من أربع عمليات هي:

✓ الأصول: الإستراتيجية، عمليات، مشروع وإنسانية الإدارة.

✓ الأركان: مهمة، رؤية، أهداف وقضايا.

هذا وقد أشار Deming إلى وضع بعض الإرشادات الّتي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة، وهي[20]:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة الّتي ينبغي أن يلتزم بها العاملون.
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.
- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.
- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها الخصائص نفسها.
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.

3. حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، وقد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وقد عرّفها روبرت كول بأنّها: وحدات عمل ذاتية تتكوّن كلّ منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحلّ المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق[21].

تأسيس برنامج حلقات الجودة:

تتولّى مجموعة العمل مسؤولية توجيه وتأسيس المسؤوليات لأفراد الفريق الّذي يجب أن يكون مزوّدا بالوعي والإدراك الكافي والمعرفة بكلّ الأنشطة والعمليات، ويتمّ اختيار القائد لهذه المجموعة من المشرفين المتميّزين ومتى تمّ تأسيس الحلقات فعليها أن تقوم بما يلي:

- تعيين الاحتياجات الخاصّة بكلّ فريق، والمساعدات الخاصّة بتطوير برنامج المشاركة في التدريب.
- تعريف المسؤوليات وخطوط الاتصال بين الأفراد والحلقات ومنها الإدراة العليا.
- الاتصال بكلّ العاملين وإبلاغهم بالمنافع الّتي ستعود عليهم من الاهتمام ببرنامج حلقات الجودة.

حلقات الجودة وفرق الجودة : " يسود الآن عمل الفريق وهي جزء متكامل لبرنامج دوائر الجودة الّذي يظل ضروريا لنجاح منهج الجودة الشاملة.

إنّ فرق الجودة الشاملة والّتي تتكوّن من فرق التحسين المستمر وفرق إعادة الهندسة محلّ دوائر الجودة ليست إلاّ آلية تسمح للمنشأة بتنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة ورغم ذلك فهي أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة الهامّة.

ويتكوّن فريق تحسين الجودة الشاملة عادة من 3- 12 عضواً يجتمعون بصفة منتظمة مرّة في الأسبوع لمدّة ساعة تقريباً، ويجب أن يكون اجتماعهم في مكان هادئ، كما يجب أن يوثق عملهم، ويتمّ اختيار أحد الأفراد لتسجيل أحداث كلّ اجتماع، ويمكن أن يؤدي الأعضاء كلّ في دوره هذه المهمة ويكون أعضاء الفريق أحراراً في استدعاء أحد المتخصصين في الحالات الّتي يحتاجون فيها لعمق أكبر.

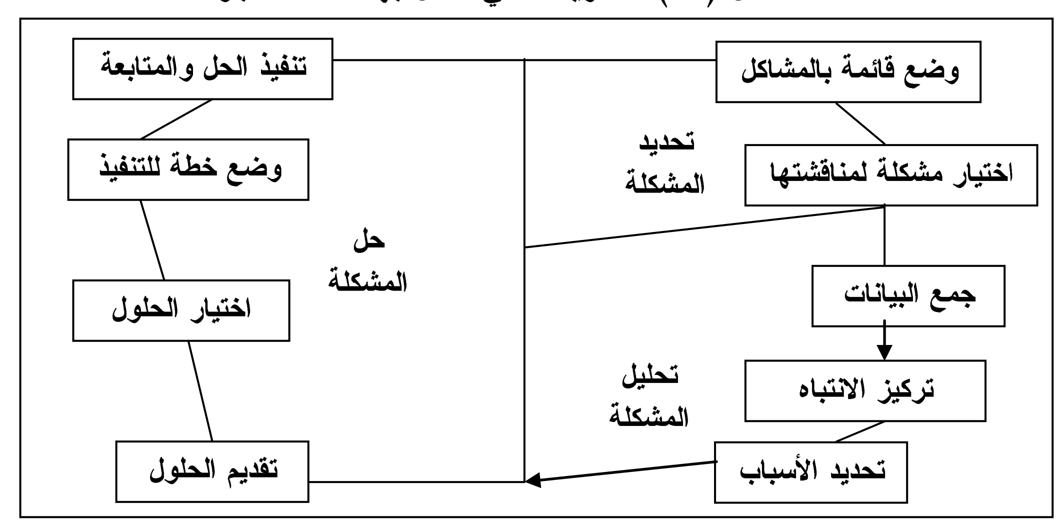
وعليه لابدّ من وجود أشخاص أو لجان بجانب الأعضاء هم:

- **القائد:** وليكن رئيس القسم، ويقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحلّ المشكلات.
- **المستهل:** ويتمّ اختياره من خارج مجال عمل أعضاء الدائرة، ويتركز اهتمامه على خطوات سير اجتماع الدائرة وتدريب القادة، كما أنّه يمثل همزة الوصل بين الدائرة والإدارة.

- **لجنة التسيير:** وتكون بمثابة مجلس إدارة للبرنامج، وتعد مسؤولة عن وضع الإشارات التشغيلية لعمل حلقة الجودة.
- **المنسق:** وهو المسؤول عن تنفيذ هذه الإرشادات، والمحافظة على استمرارية البرنامج.
- **الأخصائيون:** يظهر دور هؤلاء في حالة ما إذا واجه أعضاء الدائرة مشكلة يحتاجون فيها إلى المهارة الفنية للتعامل معها، وهنا يقوم أحد الأخصائيين بحضور اجتماع الدائرة لتقديم العون والمساعدة في حل المشكلة، وكلّما كانت مشاركة غير الأعضاء من العاملين في البرنامج تكون الإفادة أكثر، حتّى تعمّ فكرة المشاركة أو نمط الإدارة بالمشاركة.

والشكل التالي يوضح الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة:

الشكل (05): الطريقة الّتي تعمل بها حلقات الجودة



المصدر: نصر الدين حمدى، مرجع سبق ذكره، ص 57.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأنّ أسلوب حل المشكلات باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على مستوى الجامعة، وذلك من خلال توفير فرص لأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في إيجاد حلول للمشكلات الحادثة، ومن ثم اتخاذ القرارات السديدة لتنفيذ الحلّ، وتكمن أهمية حلقات الجودة في كونها عبارة عن مجموعات صغيرة، كل مجموعة تناقش وتحلل وتقترح، ولعلّ من الأساليب المستخدمة داخل حلقات الجودة في حلّ المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها ما يلي:

- **أسلوب العصف الذهني Brain storming:**

ويعرف بأنّه: "وسيلة للحصول أو توليد أكبر كمّ من الاقتراحات من جميع أعضاء الحلقة في فترة معيّنة حول المشكلات الّتي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم.

- **أسلوب مخطط السبب والأثر Cause and effect diagram:**

ويعرف بأنّه عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معيّنة.

- **أساليب جمع البيانات:**

تعتبر عملية تحليل المشكلات من أهمّ الوظائف الرئيسية لمجموعة تحسين الجودة كذلك يجب تدريب أعضاء الحلقات على كيفية جمع البيانات الّتي تمكنهم من تحليل المشكلة وحلّها.

– أسلوب الأولويات:

يركز هذا الأسلوب على إدراك أعضاء المجموعة لأسباب مشكلة الجودة ثمّ البدء بتحليل تلك الأسباب ومحاولة علاجها.

– أسلوب نقاط العلاقة السببية:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة أحد المنتجات والآخر هو العنصر الّذي يعتقد أنّه المسبب لقيمة ذلك المقياس.

4. المواصفات البريطانية Bs5750:

تعني المواصفات: " الخصائص والميزات الخاصّة بالمنتج لتأدية غرض محدد، وتعتبر لغة تفاهم ووسيلة اتصال مع كافّة الحلقات المتعاملة مع المنتج ومدخلاته [22]. وتعد المواصفات العالمية (ISO) بمواصفاتها وكذلك (EN29000) و (Bs5750) هي مسميات مختلفة تعبر عن مضمون واحد، هو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة، وقد تمّ سنة 1987 التوفيق بين هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها، وأصبحت بتالي متشابهة بحيث أنّة يمكن لأيّ مؤسسة ملتزمة بشروط (Bs5750) مثلاً الحصول على إفادة تؤكد التزامها بالمعيارين الآخرين: الدولي (ISO9000) والأوروبي (EN29000) ".

والمواصفات البريطانية هي: " نظام إداري يتكوّن من مدخلات وعمليات ومخرجات ويتحمل مسؤوليته مستويات الإدارة العليا، وتتضمن عدّة مجالات هي: التصميم والتطوير من خلال وضع خطّة تتضمن أهداف وسياسات الجودة في الجامعة، متطلبات العملاء (الطلاب والإداريين..إلخ)، إستراتيجية التنفيذ، الرقابة على العمليات والفحص والاختبار بما تمّ انجازه في حالات الإخفاء والفشل والتوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة.

وقد أوفت بشروط المعايير البريطانية (Bs5750) العديد من الكليات كان أوّلها كلية ساندويل للتعليم العالي والمتوسط، كلية شرقي بيرمنغهام، كلية كانغتون وكلية ستوك أون ترند، وقد خولت وزارة التربية مجلس المنح القومي لأجهزة منح الشهادات أو الوثائق بتصميم طلبات تعليم وتدريب لــ ISO9000.

- **خلاصة وتوصيات:**

استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها، وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية. وناقشت الدراسة أبعاد رئيسة هي: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، ومعايير الجودة الشاملة في التعليم، مراحل و إجراءات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، المداخل العالمية الحديثة في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى أبرز المؤشرات التالية:

1 - إن الجودة الشاملة للتعليم تمثل إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.

2 - يعزى اهتمام النظام التعليمي بتطبيق الجودة الشاملة إلى عدد من المعطيات أبرزها: المنافسة الدولية، وارتفاع معدلات الالتحاق والإنفاق على التعليم، وظهور تقنيات جديدة في نظم المعلومات وأساليب الإنتاج، والنظر إلى الخدمات التعليمية بروح المشروع التجاري.

3 - إن أهم معايير الجودة الشاملة للتعليم تتمثل في تلبية احتياجات الطلبة، ورغبات ممولي النظام التعليمي، وكفاءة القيادة التربوية، والتطوير المهني للهيئة التعليمية والإدارية تحسين الأداء ونوعية المخرجات.

4 - توجد عدة آليات يمكن تطبيقها لضبط الجودة الشاملة في التعليم ومن أهمها: التقويم الذاتي، والدراسات الذاتية، وتقويم إنتاج الطلاب التحصيلي.

5 - توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي والآخر ياباني والثالث أوروبي يمكن أن تستفيد منها النظم العربية عند تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية.

6 - تتسع مجالات الجودة الشاملة وضبطها في المؤسسات التعليمية بتعدد عناصر ومكونات النظام التعليمي، وإن كانت تتركز في ثلاثة مجالات رئيسة: الاهتمام برغبات العملاء، وبكفاءة المؤسسة التعليمية، وبتفعيل القيادة التربوية.

وفي ضوء تلك المؤشرات المرتبطة بمدخل تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية نقترح التوصيات التالية:

- أن تقوم النظم التعليمية بالدراسة المتأنية لمفاهيم وفلسفات ونماذج الجودة الشاملة ثم تتبنى أكثرها ملاءمة للتطبيق في مؤسساتها التعليمية.
- تأكيد أهمية التوصل إلى معايير الجودة الشاملة الملاءمة للمؤسسات التعليمية.
- وضع خطوط عريضة للممارسات التعليمية التي تتضمن الجودة والكفاءة والاتقان والتميز.
- تكثيف التوعية بأهمية الجودة والتعريف عنها وتكثيف البرامج التدريبية لها.
- تبني منهج يركز على المخرجات من أجل التركيز على الأداء الكفء والفعال وعلى قيمة ناتج النظام التعليمي.
- إنشاء هيئة اعتماد وجودة وطنية تضع معايير محددة لقياس منتج التعليم وربطه بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.

الهوامش و المراجع:

[1] فيصل عبدالقادر عبدالوهاب بغدادي، نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة أم القرى، www.uqu.edu.sa

[2] محمد الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (الجودة في التعليم العام) القصيم، المملكة العربية السعودية، 15 –16 /5 /2007.

[3] محمد الخطيب، مرجع سبق ذكره.

[4] القحطاني، سالم بن سعيد. "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (78) 1993.

[5] عبدالجواد، عصام الدين نوفل. "ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية"، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، العدد (30)، 2000.

[6] فايزة بنت محمد بن حسن أخضر، مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام، المؤتمر الوطني الثاني للجودة،المملكة العربية السعودية، 2007م.

[7] هيجان، عبدالرحمن أحمد. "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد (34)، العدد (3) (1994).

[8] عبدالجواد، عصام الدين نوفل، مرجع سبق ذكره.

[9] Unesco, Higher Education in the Twenty-first Century Vision Action, Arab Regiona (1998).

[10] خضير بن سعود. "مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية"، مجلة التعاون، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، العدد (53) (2001).

[11] فيصل عبد الله الحاج، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية –مجلس ضمان الجودة والاعتماد– 2008.

[12] محمد وليد موسى البطش، التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة، ندوة جودة التعليم العالي، طرابلس 1–2009/11/4.

[13] البيلاوي، حسن. إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 20–21 مايو 1996.

[14] عماد الدين محمد زين محمد زين، إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، العدد 10،2005.

[15] علي السلمي ، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م ، ص 14.

[16] محمد رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (القاهرة : مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2002م)

[17] جاك تايلور،التعلم ذلك الكنز المكنون ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلم ، باريس 1999 .

[18] عليمات ، صالح ناصر. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات التطوير) عمان ، دار الشروق ، 2004م .

[19] عشيبة، فتحي درويش، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري .ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 ، - لمجلس إتحاد الجامعات العربية ، الجامعة اللبنانية . بيروت ص52.

[20] نصر الدين حمدى، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص54.

[21] علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس :جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11-13 إبريل –جامعة البحرين :كلية التربية، 2005.

[22] رياض رشاد البنا، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من 24 ــ 25 يناير 2007م